

## 1. מבוא

העבודה הנוכחית תתמקד בעריכת גיוס ומיון ארגוניים לצד ניהול משמעת, הוגנות וזכויות העובדים למול זכות הקניין של המעסיק. זאת, באמצעות חקר ארוע משנת 2012 שבו נסגר מוקד שירות של נשים חרדיות בחברת '013 נטוויז'ן' לאור התפטרות והיעדרויות מואצות של עובדות לצד פגיעות הדדיות חוזרות במערכת היחסים שבין המעסיקים לעובדות.

לשם מתן תמונה הולמת של האירוע וניתוחו, יוצג תחילה תיאור מפורט של השתלשלות הדברים, לאחר מכן יוצג רקע תיאורטי רלוונטי אשר ידון בנושאים הארגוניים האמורים ולאחר מכן יוצג ניתוח של האירוע המתבסס על פרטיו ועל סקירת הספרות שנלקטה מן הספרים הרלוונטיים והעדכניים בתחום ניהול משאבי האנוש.

## 2. תיאור האירוע

לפני כ-5 שנים, בשנת 2011, הקימה חברת '013 נטוויז'ן' מוקד שירות לקוחות, הנוסף למוקד הראשי בחיפה, בפארק התעשייה 'אפק' שעל יד ראש העין. מוקד זה מוקם בבניין שברשות החברה שכלל מחלקות נוספות, כמו גבייה וקשרי לקוחות, שפעלו במקום קודם לכן. המוקד היה ייחודי מסוגו ויועד לבנות ונשים מן המגזר החרדי המתגוררות בבני ברק ובאלעד, לאור מענקים שניתנו למעסיקי נשות המגזר כדי לקדם את השתלבותן של הנשים החרדיות בתעסוקה. גיוס הבנות נערך על ידי סוכנות התעסוקה הפרטית 'פוטנציאל' העוסקת בגיוס נשים חרדיות למוקדים שירות ומכירות מגוונים. תהליך הגיוס בוצע באמצעות פרסום ממוקד, הסברה ותיאור התפקיד ודרישותיו על ידי נציגת 'פוטנציאל' ומרכזי הערכה – אשר בוצעו על ידי צוות משאבי אנוש בחברת 'נטוויז'ן' למועמדות הרלוונטיות. בהמשך, הבנות שהתקבלו למשרות השירות החלו לעבוד בחברה, כאשר החודש הראשון לעבודתן כלל קורס הכשרה אינטנסיבי. תהליך הגיוס התבצע בארבע פעימות, במהלך חצי שנה, כאשר בכל פעם התקבלה קבוצה חדשה של 10-12 בנות.

מיזם ההעסקה המדובר גובש תוך רצון לגיוס מועמדות איכותיות, בעלות מוסר עבודה גבוה ויכולת שירותית, שיווקית וורבאלית גבוהה, תוך הסתמכות על העובדה כי הנשים החרדיות, אשר רובן אינן בעלות תואר, מוגבלות בתחום ההשמה; מצד אחד, הן מתקשות במציאת תעסוקה הולמת לאור דרישתן למקומות עבודה נפרדים ובעלי אופי דתי-חרדי, ומצד שני, הן זקוקות מאד למקור הפרנסה, לאור המשפחה הברוכה אותן הן מגדלות והיותן – בחלק מן המקרים – מפרנסות יחידות. כך, נראה היה כי מוקד חרדי שיענה על דרישותיהן יוכל לגייס מועמדות רבות, ואף מוכשרות ובעלות יכולות גבוהות שאינן עוסקות במשרות גבוהות יותר לאור חסר בתעודות ובתארים ואי מוכנות להשתלבות בשוק התעסוקה החילוני.

עוד במהלך תקופת ההכשרה נשמעו תלונות מצד חלק מן הבנות לאור התנאים שכללו נהלים קפדניים בכל הנוגע לאיחורים וחיסורים. במהלך תקופת ההעסקה, ובייחוד בפרק הזמן שכעבור חצי שנה מהקמת המוקד, נצפתה תחלופה ונשירה גבוהה של הבנות, ביניהן אף כאלו שהיו עדיין בתהליך ההכשרה. בתשאל שערך החברה ומקולות שצפו בין הבנות, התברר כי היו פערים רבים בין ציפיות הבנות לבין תנאי ההעסקה ומדיניות התנהלות המוקד במציאות, כאשר מרבית התלונות נסובו על לחץ ואינטנסיביות קיצוניים, תנאי העסקה פוגעניים, מדיניות תגמולים ובנוסים קפדנית ואי קידום עובדות מצליחות. כך, עלה כי נשים רבות מן הנושרות היו נשים הרות שהתקשו בנסיעות ובעבודה האינטנסיבית, ו-90% מן הנשים שיצאו לחופשת לידה לא חזרו למקום העבודה לאור הגורמים הנ"ל.

חשוב לציין, כי באופן כללי רוב העובדות ביצעו את התפקיד על הצד הטוב ביותר והתאימו לתפקיד בממדי האישיות והכישורים, כלומר, המוקד עמד ביעדים הקבועים לצוותי שירות הלקוחות הכרוכים ברווח לחברה, מס' שיחות לשעה, מכירות, שביעות רצון לקוחות ועוד. בסיכומו של דבר, לאחר תשעה חודשים הופסקו תהליכי הגיוס, וכעבור כשנה וחצי, עם מיזוגה של חברת '013 נטוויז' עם חברת סלקום, נסגר המוקד, תוך סיום היחסים באמצעות פיטורים, התפטרויות ופיצויים.

### 3. רקע תיאורטי

#### גיוס ומיון עובדים

תהליך גיוס העובדים לארגון, בייחוד עובדי שירות המהווים את 'פרונט' החברה, הוא תהליך מהותי, העתיד להשפיע על האופי הארגון, מונויטין השוק שלו, שביעות רצון לקוחותיו ורווחיו הכלכליים. תהליך הגיוס כולל כמה שלבים עוקבים: זיהוי התפקידים הדרושים איוש, תיאור מדויק של דרישות התפקיד, בחירת שיטת גיוס הולמת ובניית מאגר מועמדים רלוונטיים. בדרך כלל, במידה והתהליך ייערך באופן איכותי ומדויק, יתקבל מאגר מועמדים פוטנציאליים המתאימים, בכישוריהם ובציפיותיהם, לתפקיד הספציפי.

תהליך גיוס זה מתאפשר באמצעות גיוס פנימי – הכולל מכרזים פנימיים, קידום וניוד עובדים בארגון ועוד – ובאמצעות גיוס חיצוני – הכולל פרסומים בעיתונות ובאינטרנט, קבלת קורות חיים ממחפשי עבודה, קבלת מידע ותיווך של סוכנויות תעסוקה והשמה ציבוריות ופרטיות, הכוונה מאוניברסיטאות ומכללות לגבי בוגרים מתאימים ועוד. בחינות איכותו של מקור הגיוס תתבצע באמצעות בחינת המשאבים שהופנו לכלי הגיוס לעומת התוצאה שהופקה ממנו. כלומר, יש לבדוק